

医療対話スキルで仕事を楽にしよう！

～給食施設に必要なコンフリクト・マネジメントを学ぼう～

その1



医療安全学講座 教授・医師GRM

荒神 裕之

（日本医療メディエーター協会シニアトレーナー）



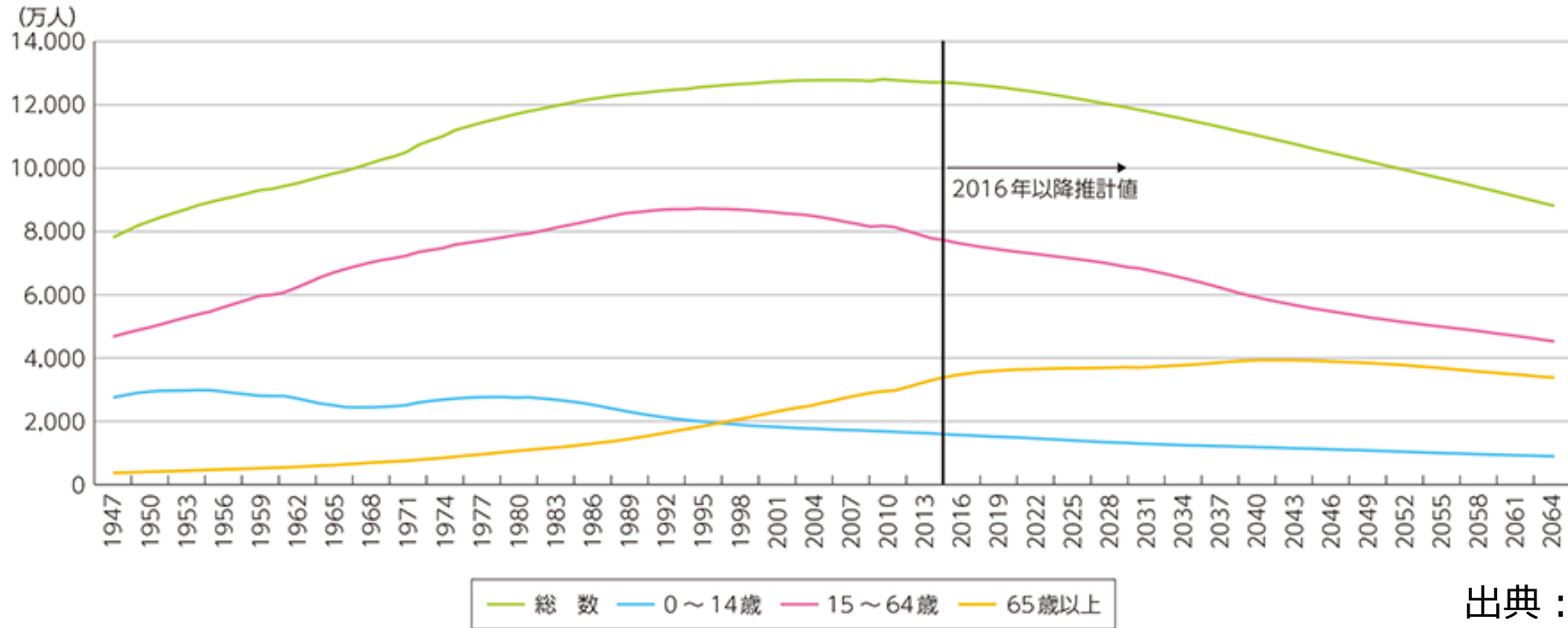
本日の予定

1. 医療コンフリクト・マネジメントとは？
2. ちょっと離れた位置からの俯瞰
3. 相手へのケア（傾聴（≡承認）・共感）
4. 言葉の奥の感情と欲求（インタレスト）
5. 実際の対応とピットフォール（落とし穴）
6. 情報共有の効果とチーム視点
7. 本日のまとめ

難しさを”ポジティブ”に乗り越えるスキル

1. 医療コンフリクト・マネジメントとは？

超高齢社会と疾病構造変化



※ 2018年以降：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年4月）」（出生中位・死亡中位推計）

減少：総人口

増加：高齢人口

若年人口

生産年齢人口

生活習慣病患者の増加

- 糖尿病とその予備軍：約2,000万人、
平成9年以降増加傾向（健康日本21（第二次）最終評価報告書，2022）
- 高血圧：約1,503万人（令和2年（2020）患者調査）
- 慢性腎臓病：約1,330万人（「CKD診療ガイド2012」（日本腎臓学会））
- 脂質異常症：220万人（平成29年（2017）患者調査）
- 肥満者：男性31.7%、女性21.0%（令和4年 国民健康・栄養調査）

いずれも食事（＝生活習慣の改善）が重要

生活習慣病だけでない背景要因

- フレイル・ロコモ：低栄養
 - **身体的**要因（嚥下・消化機能低下など）
 - **心理的**要因（高齢うつや意欲低下など）
 - **社会的**要因（独居、住環境など）
 - **倫理的**要因（嗜好、慣習、宗教）
- 食物アレルギー
 - 多岐にわたるアレルギー物質
 - 保護者・介護者など**本人以外**の関わり

問題が複雑（カオス）で解消が困難

チーム医療への進展と関与

- 栄養サポートチーム（NST）の拡大
疾病構造変化と診療報酬加算が後押し
- 地域包括ケア（在宅療養・介護）の進展
在宅訪問管理栄養士、医療・介護連携
- 組織横断的活動への管理栄養士の関与
医療安全、感染管理など

活躍の裏で生ずる問題

コンフリクト

- 指導上の困難

正しさだけでは、理解や納得が得られない
価値観・信念は多様で、食事は最たる一部分

- チームメンバーは皆、人間

ヒエラルキーやモチベーションの存在

人間関係調整なしにチームはない (⇒グループ)

- 情報収集・伝達は全て、対話による

うまく情報が集まらない、伝わらない

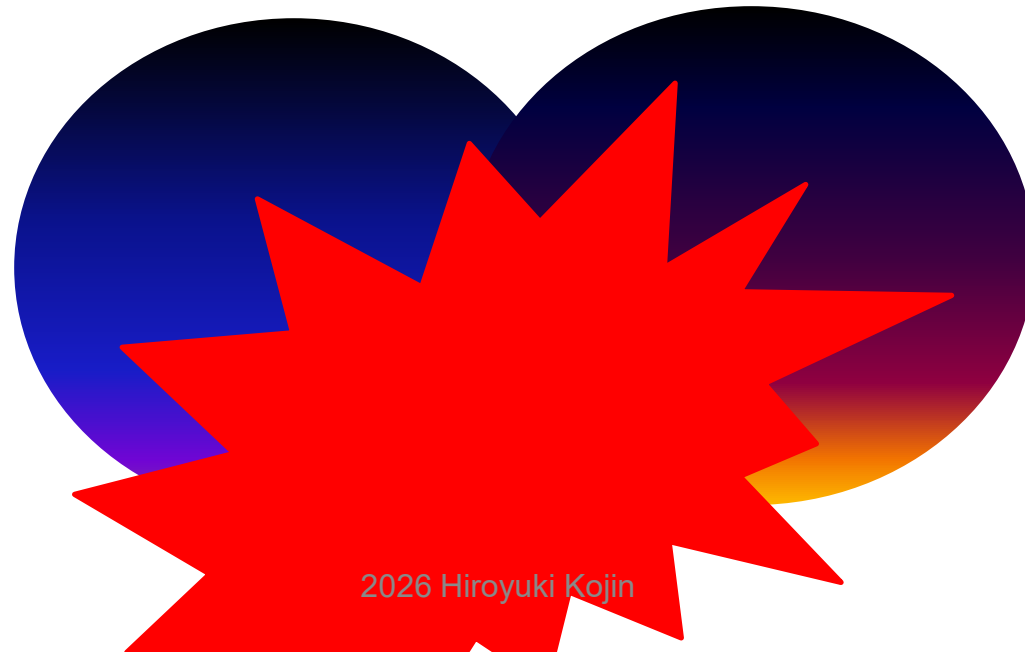
これまで対話を習ったことがない

悩ましい職場の対人関係

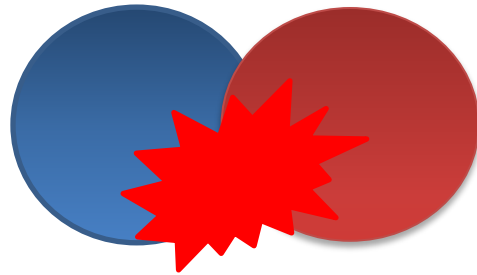
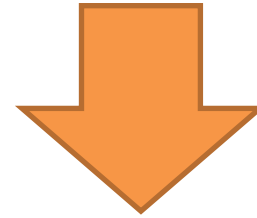
- まともに話を取り合ってもらえない。重要だと思える話でも、いつも中断され話を聞いてもらえない。
- 質問に対し、考えも無しに即答で否定され、その後、理不尽に怒りだす。
- 相手を変えられないのはわかっているにもかかわらず、何か言われると楽観的になれない。
- 3人の職員の中で調整役の立場でふるまう必要がある。
- 相手の機嫌が悪いと感じると、職務上伝える必要があることでもひるんでしまい、ストレスを感じる。

コンフリクト Conflict

2つの物事がぶつかり合う状態
紛争、葛藤



コンフリクト・マネジメント



対処

対話を通じた人間関係調整

関係性に着目した対話

relational communication

- 「問題」は、関係性の中で生じている
- 「問題」は、相互作用で増幅したり軽減したりする
- 「問題」の解釈は、関係性の文脈の中で決まる
- 「問題」の解消の方策は、対話にある
- 対話は常に動的であり、非線形の性質をもつ（変容する）

コンフリクト・マネジメント（医療メデイエーション）

【日本における初期の活用】

患者・家族と医療者など**当事者間の対話の促進**を通じ、
相互の信頼回復と関係改善の場を形成、支援する仕組み



【現在の応用範囲】

- 日常診療
- 苦情・相談対応
- 有害事象・過誤発生時
- 倫理的対話（終末期医療など）
- インフォームド・コンセント
- 職員間対話（多職種連携）
- 地域医療連携 etc

台湾での研修会の風景

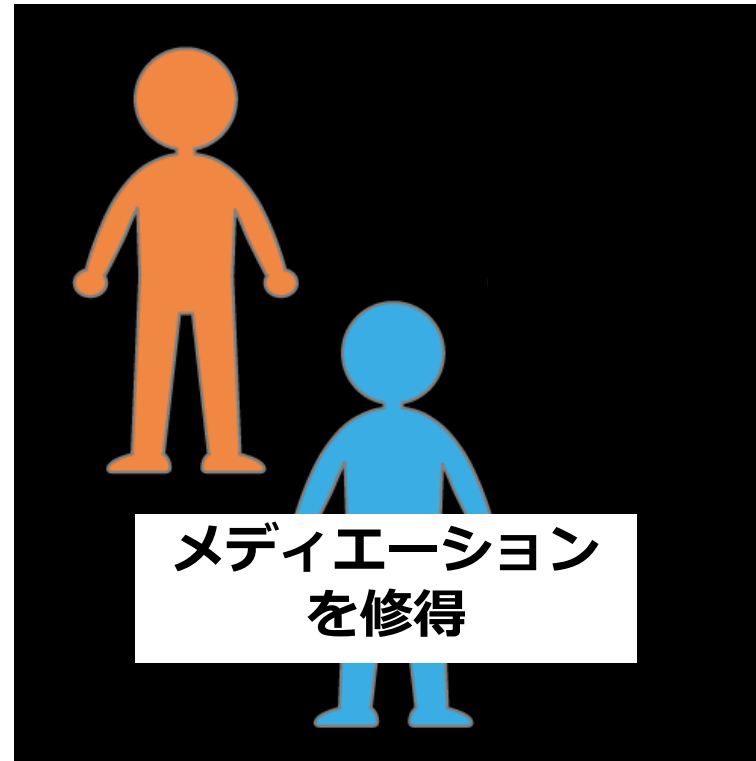
対人関係能力 (ソーシャル・スキル)

- 必要性が高いにも関わらず、系統立てて学ぶ機会が少ない(ない)
- 専門家としてのふるまいは、On the Job Training(OJT)で学ぶものとされてきた
- Technical skill (診断・治療) と並んで、
non-Technical skill (コミュニケーションなど) の
習熟機会を、Off the Job Training(Off-JT)で設けることが重要とされている





【基本モデル】
メディエーターが
関係調整を支援する

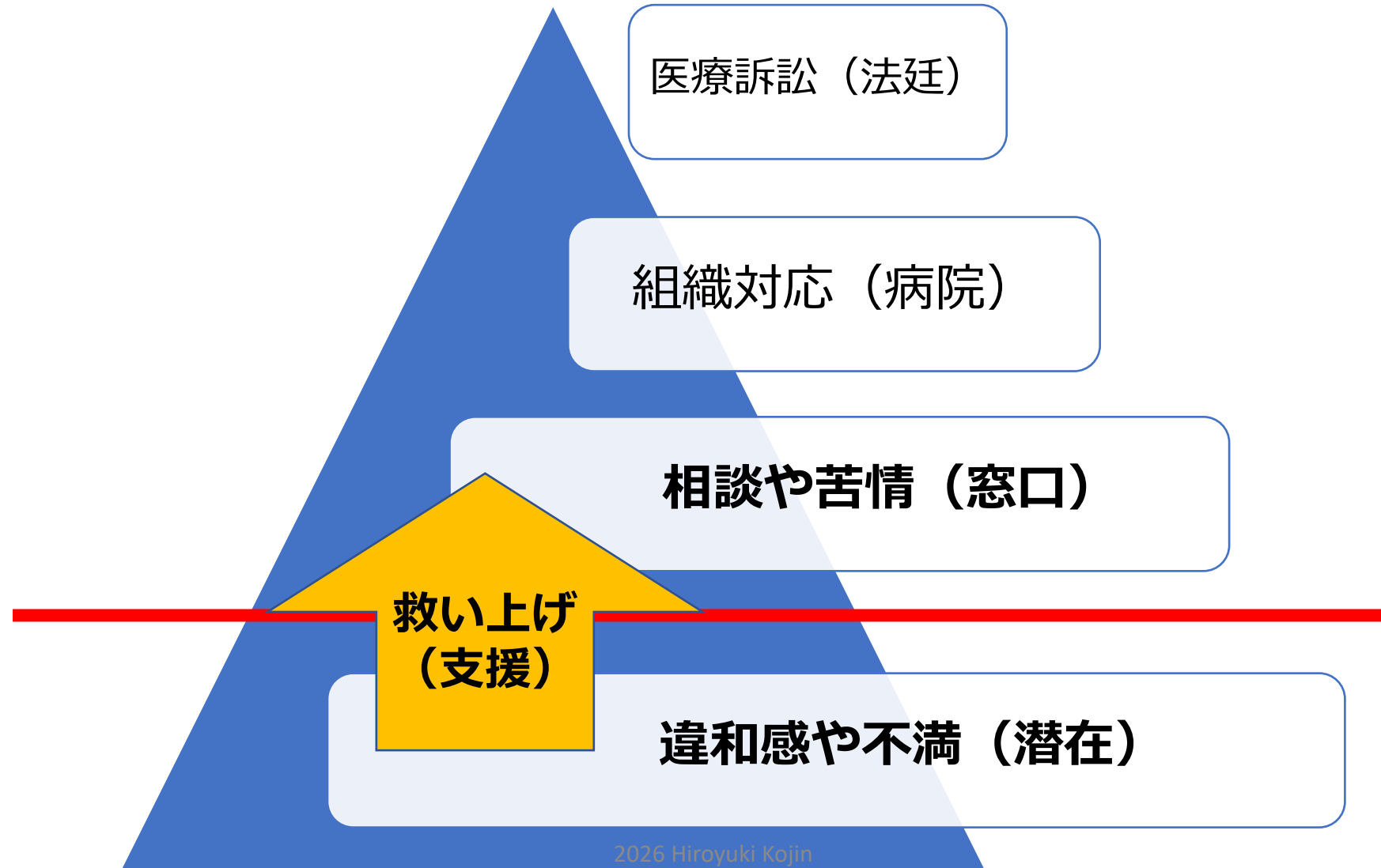


【応用モデル1】
メディエーションを
活用して第三者の
立場で関わる



【応用モデル2】
メディエーションを
活用して当事者の
立場で関わる

医療コンフリクトのレベルと割合



関係性に着目した対話

relational communication

【医療対話の3つの要点】

- ① ちよつと離れた立ち位置からの俯瞰（ふかん）
- ② 相手へのケア（傾聴（≡承認）・共感）
- ③ 言葉の奥の感情と欲求（インタレスト）

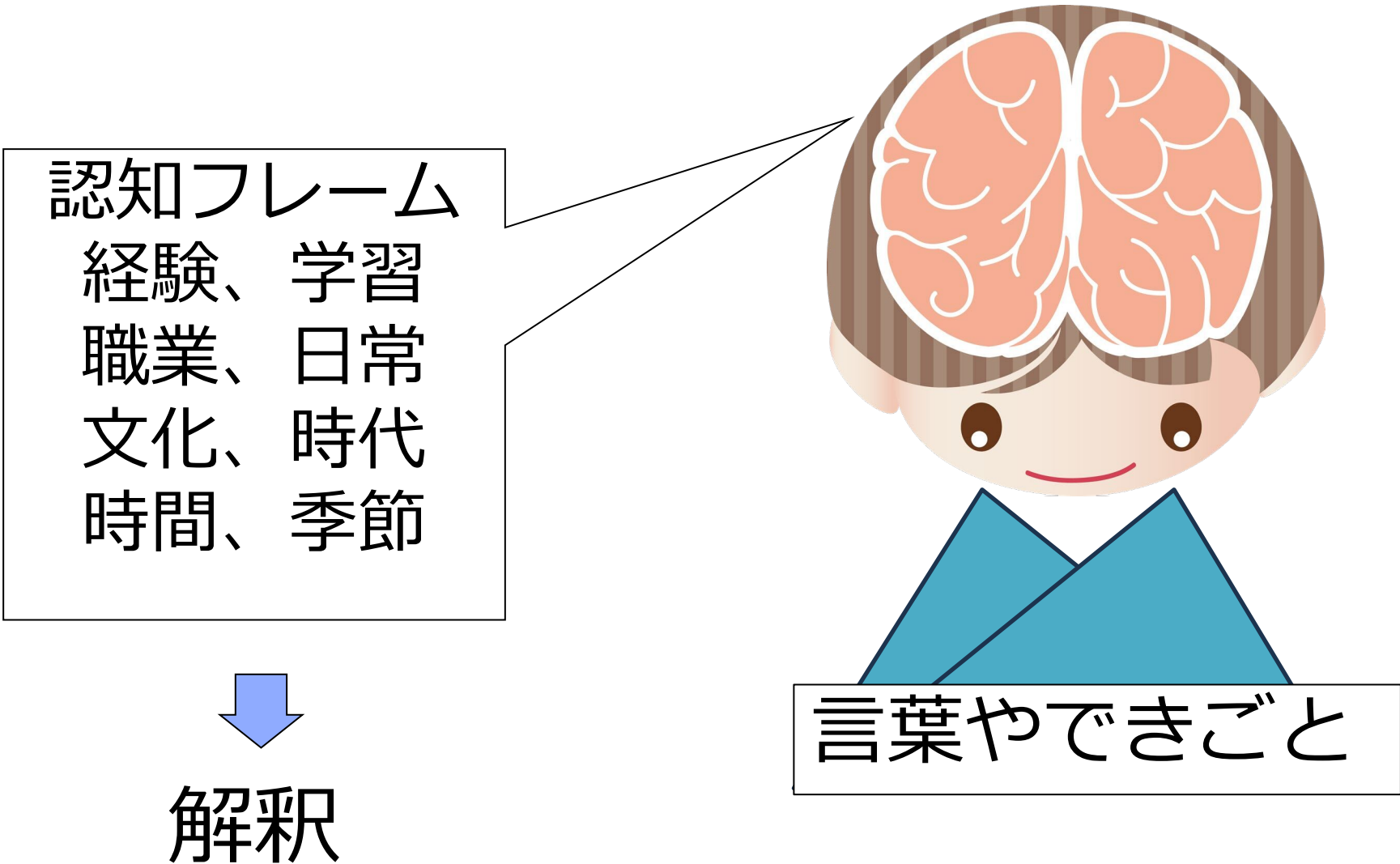


Theory Practice

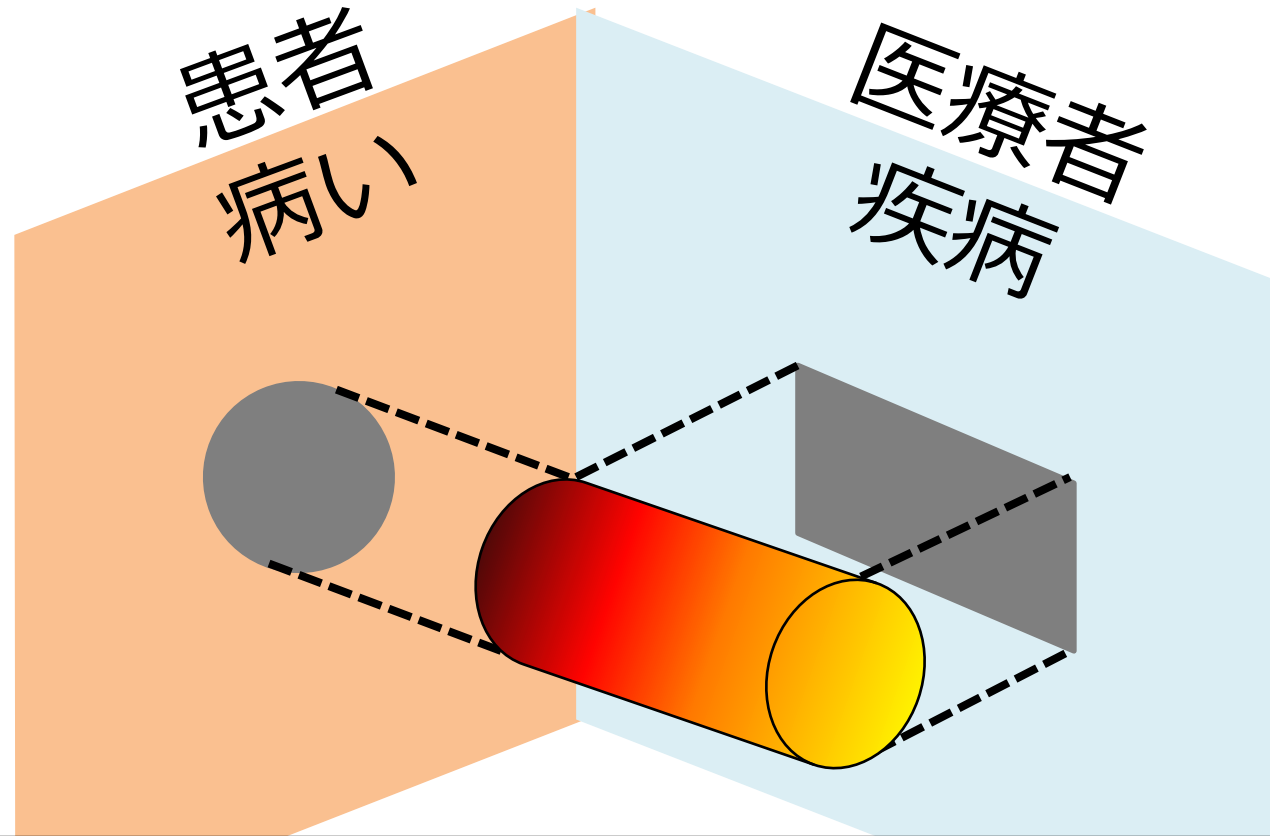
難しさを“ポジティブ”に乗り越えるスキル

2. ちょっと離れた立ち位置からの俯瞰

認知フレーム（スキーマー）



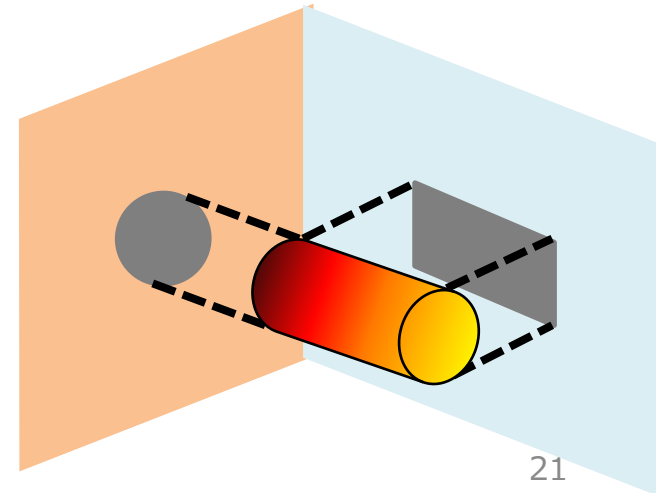
見ているものは同じでも
見えているものは違う



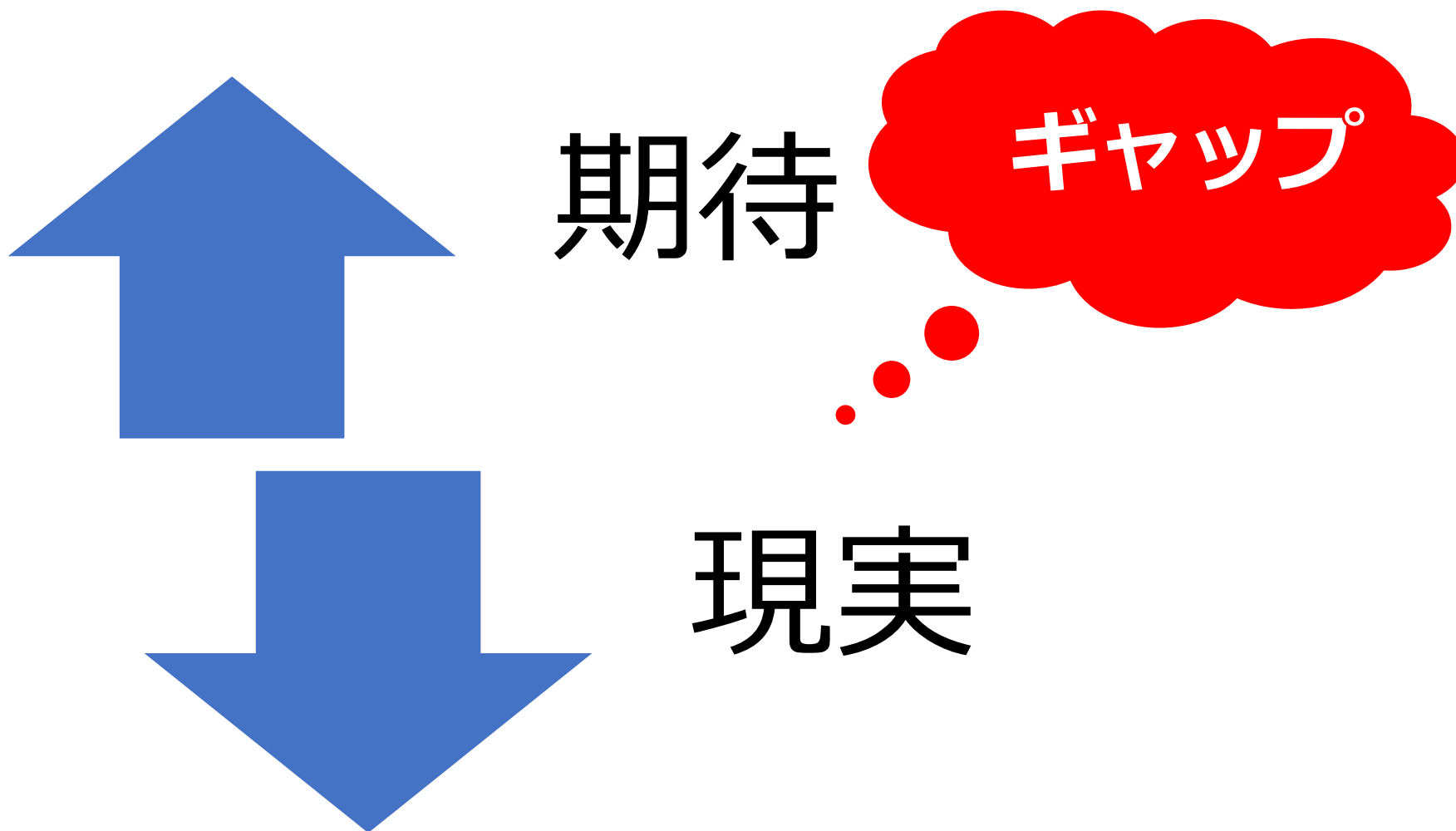
第三者の位置から俯瞰すると双方の正しさが分かる

認知的コンフリクト

- 価値観や信念に基づくこだわりや感情へのとらわれの下では**狭視野（近視眼）**になる
- **選択的注意**に陥り、見えるはずのものが見えなくなり、聞こえるはずのものが聞こえなくなる



クレームの背後にあるコンフリクト



クレーム背後のコンフリクトへの対処

期待を下げる

- 現実の情報を提供する
- 不確実性への理解を求める
- 待ち時間を知らせる
- etc

現実を高める

- 期待の情報を収集する
- 合併症や有害事象を減らす
- 待ち時間を減らす
- etc

期待は相手ができる⇒コントロールが困難

現実是自己ができる⇒変えることは可能

(制約との闘い)

毅然とした対応の意味

- 「できないこと」が曖昧だと、期待が高まる
- 「できないこと」を抱え込むと、自分の側がつぶれる

「できないこと」や「分からないこと」を曖昧にせず、率直に伝える必要がある

「できない」＝拒否により生じる感情は、分けて対応することが必要



難しさを“ポジティブ”に乗り越えるスキル

3. 相手へのケア（傾聴（≒承認）・共感）

「負のループ」 と抜け出し方

非合理的な「負のループ」が生じる原因

- **情報不足**

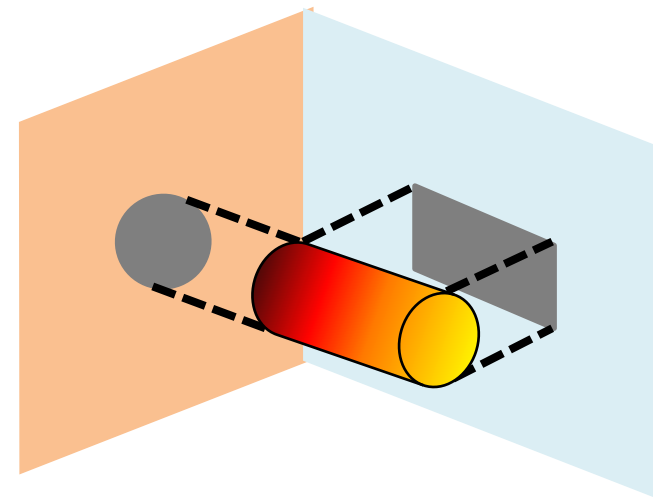
立ち位置・背景の情報が不足

⇒立ち位置・背景の情報を増やす

- **競合**

「正しさ」が競合する

⇒相手を承認する（≠同意）

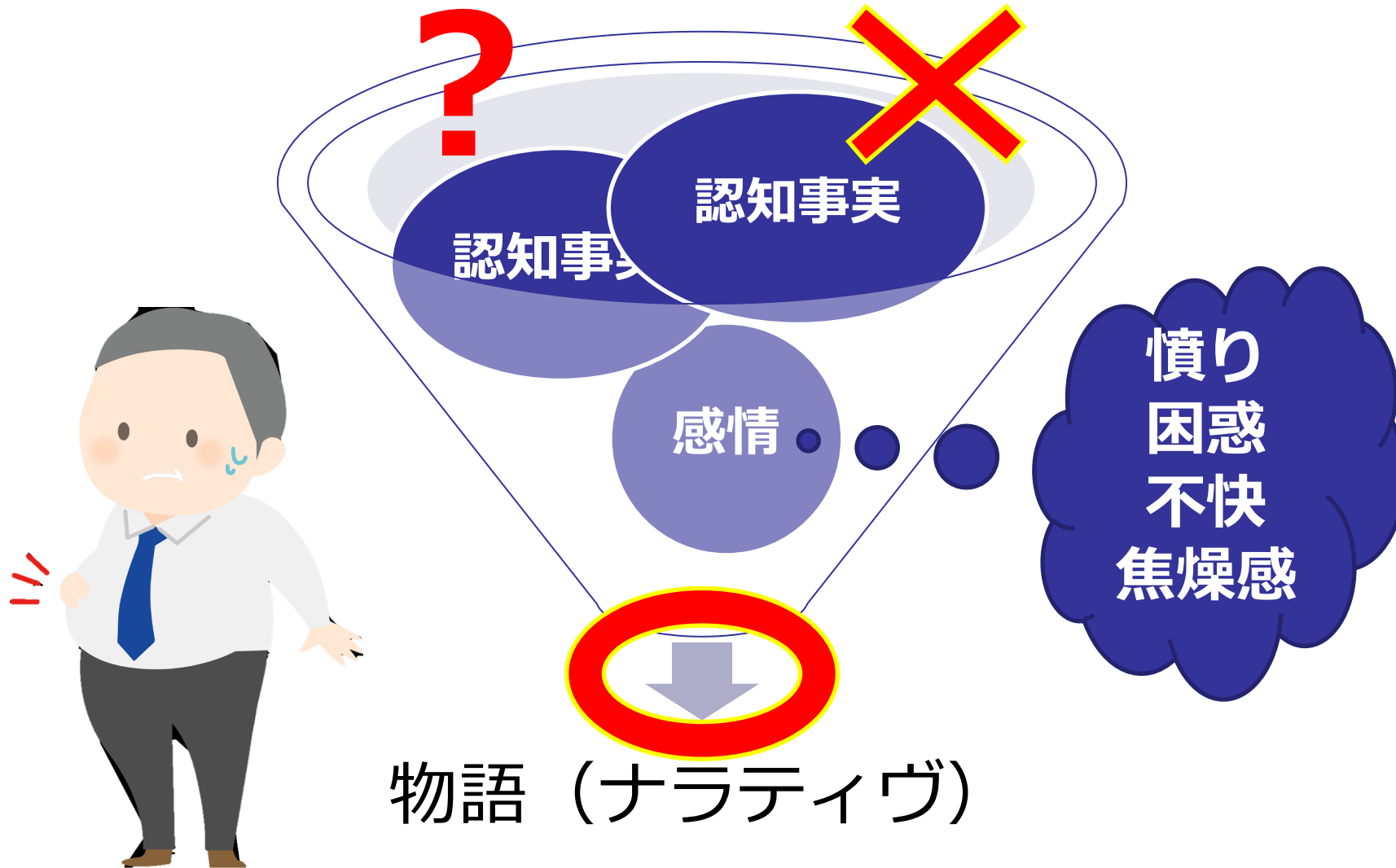




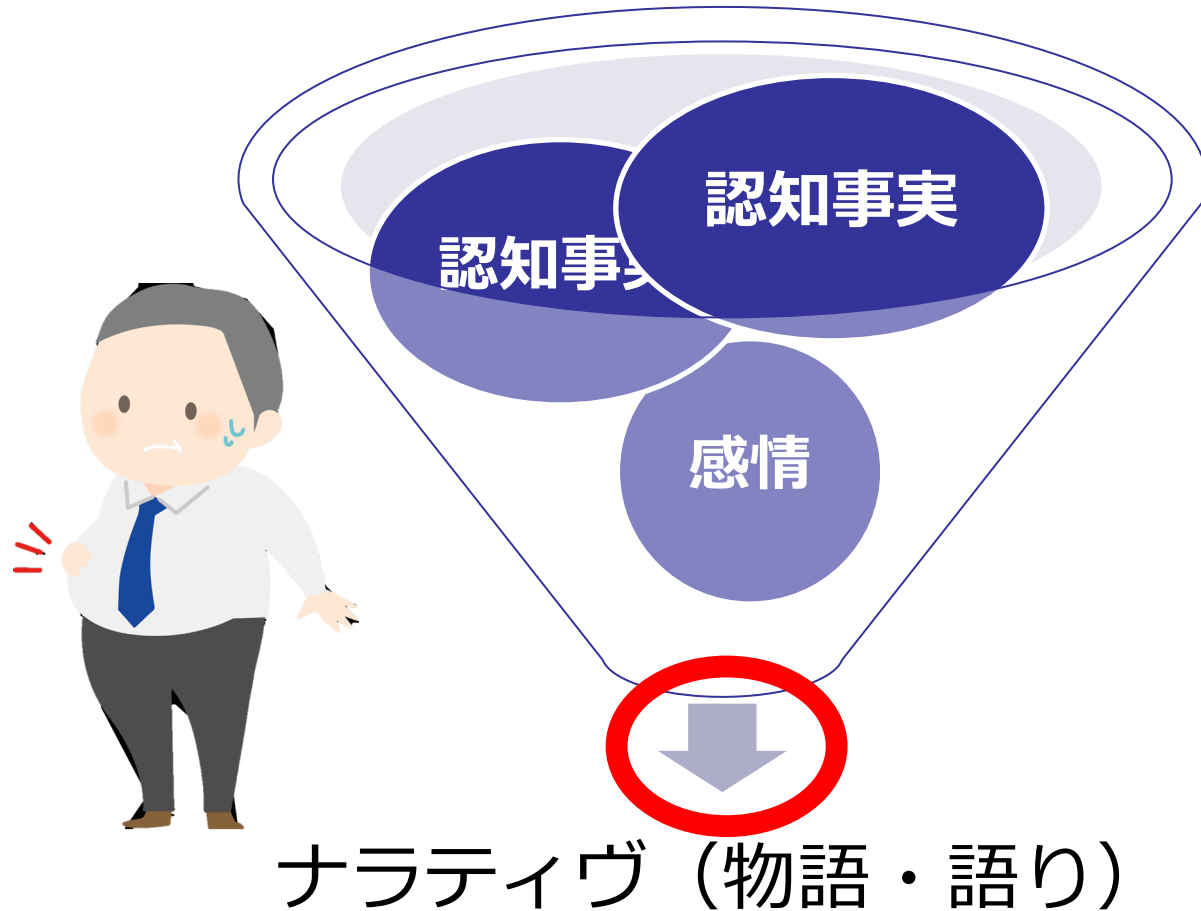
表面的な語り（ポジション）

- 仕事上の付き合いが欠かせないから、酒を断つことは不可能だ
- 残さず、たくさんご飯を食べないと、力がでるはずがない
- テレビで油も身体にいいと言っていた
- 甘いものはストレス解消に欠かせない
- 野菜やキノコは子供のころから嫌いだ

認知事実と感情の物語 (ナラティブ)



ナラティブと傾聴 Close listening



- ・ 困惑・混乱の緩和
- ・ 感情悪化の歯止め
- ・ 存在の承認

傾聴による「承認」

- 心理的視野狭窄の緩和の契機
 - **こだわりが緩和**して別の見方が可能になる
- 不安、不信や孤独・孤立感の解消
 - **安心感**が生まれ**信頼回復**の機会となる

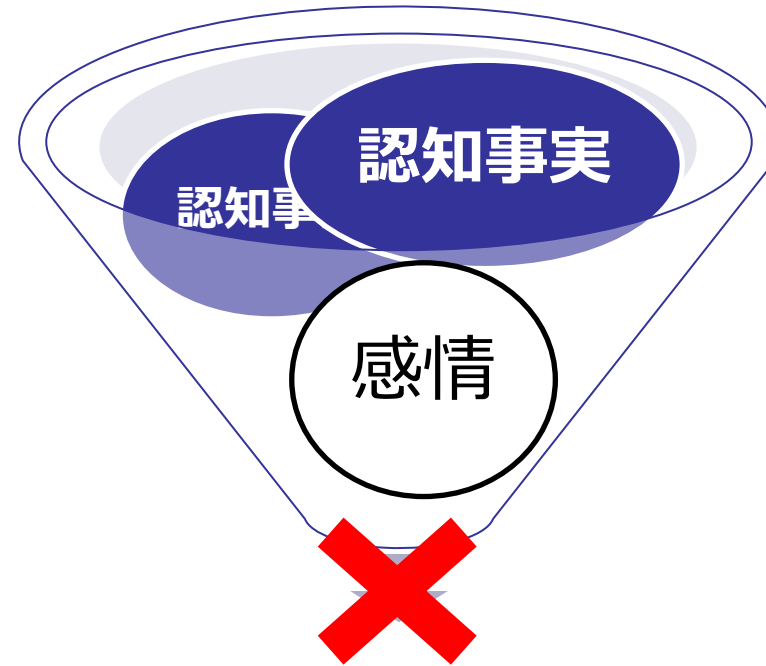
悪気なくやりがちな
評価・判断・裁定・指示・否定を
一旦留める

語れる当事者、語れない当事者

- 語ることができる当事者
 - Closed listening(しっかり寄り添った傾聴) で当事者の語りを受け止める
- 語ることができない当事者
 - 語ることができる当事者より対処が困難
 - 沈黙の効用
 - “寄り添う”存在が必要
 - 聴き手の自己開示が有効な場合も

感情の受止め（3つの共感）

- 内に秘められた感情は、膨らんでいく
- 膨らんだ感情が対話を困難にする
- 時とともに風化・・・は必ずしもしない



- 分かったような、気になっていることが多い
- 当事者に聞かないと（聞いても）本当のところは分からない

3つの共感



1. 同情、思いやり (Sympathy)

「かわいそう」「痛そう」

➡決めつけや押しつけになりやすい

2. 共感、受け止め (Empathy)

「地面が固くて痛かったんですね」

➡感情の受け止めに承認が含まれる

3. 切実な共感 (Compassion)

「痛くて悔しくてやるせないですね」

➡同じ立場でしか理解しえない切実さが含まれる

共感 (Empathy・Compassion) のタイミング

- 有害事象の場合、できるだけ早く
- 怒りや不満の感情表出がある場合
- どうにもしようがなかった状況下
- 相手の要求に応えられない場合
- 日常的関係の中で、いつでも
- 継続的な関係の中で、繰り返し

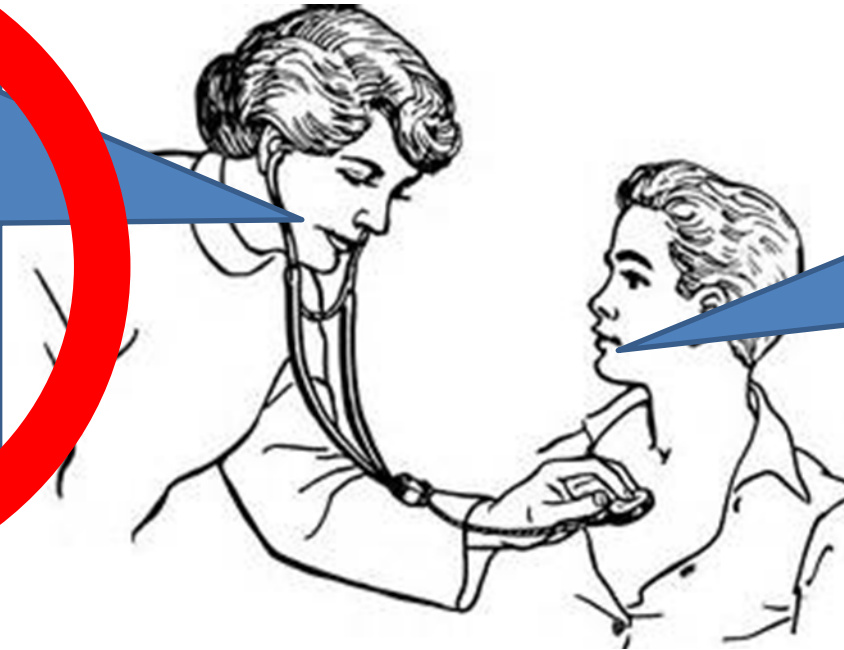
参考 : Little book of empathy

医療情報の**理解**

理解：物事の道理や筋道が**正しく**わかること

デジタル大辞泉より引用

検査しましたが
悪いところ
はありません
入院は**必要あ
りません**



辛いです
苦しいです

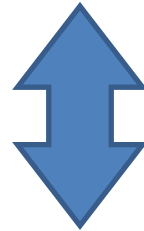
理解：他人の気持ちや立場を察すること。

デジタル大辞泉より引用

「正しさ」の暴力性

- 認知的コンフリクト状態下

「正しさ」の主張



相手の否定や拒絶、抑え込み
(暴力性)

(正しさへの謙虚さ; ハイジ・J・ラーソン)



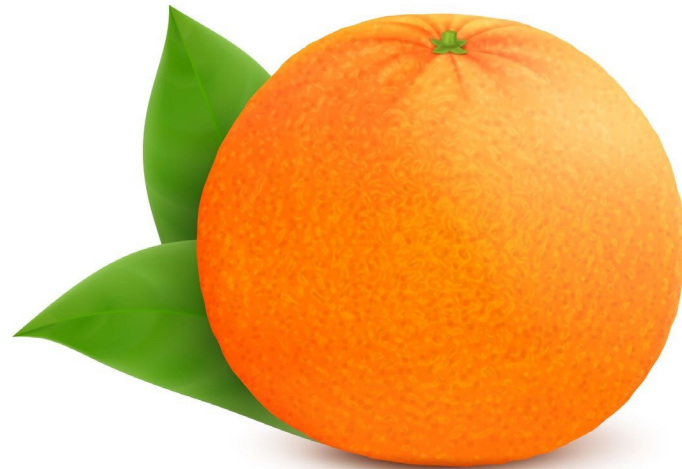
難しさを“ポジティブ”に乗り越えるスキル

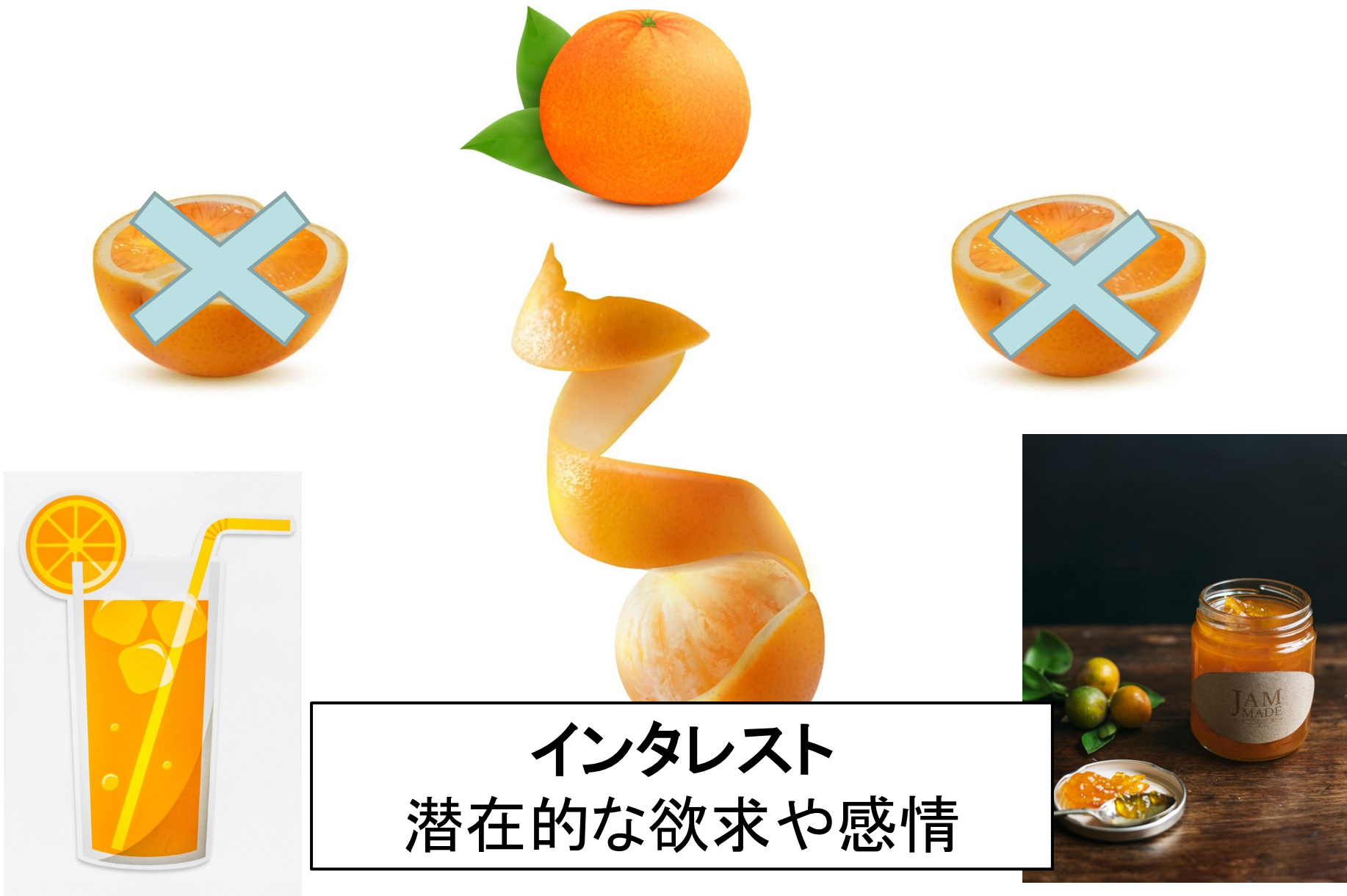
4. 言葉の奥の感情と欲求（インタレスト）

潜在的な欲求が問題解消の方向を示す

Orange Case

姉妹のオレンジの取り合い事例





インタレスト
潜在的な欲求や感情

「インタレスト」を思い浮かべる利点

【関係性の中で】

- 新たな問題解消の方向性を生み出せる
- 当事者の願い（価値感）を最大化できる

【当事者の中で】

- 相手と自分の「欲求」を思い浮かべるだけで、感情に流されることが減らせる



難しさを“ポジティブ”に乗り越えるスキル

5. 実際の対応とピットフォール（落とし穴）



表面的な語り（ポジション）

- 仕事上の付き合いが欠かせないから、酒を断つことは不可能だ
- 残さず、たくさんご飯を食べないと、力がでるはずがない
- テレビで油も身体にいいと言っていた
- 甘いものはストレス解消に欠かせない
- 野菜はキノコは子供のころから嫌いだ



潜在的な欲求・感情（インタレスト）

- 過量飲酒は自分だって止めたい
- 力がでなくなるのが心配
(力が出るなら過食も止めたい)
- 役立つ正しい情報が知りたい
- ストレスを解消したい
- 嫌いなものは食べたくない
(好き嫌いを解消したい)

ありがちなパターン

評価

受け止めなし

ケアマインド0

の言葉ですが、それは誤解ですよ。

お酒飲まないでも仕事をしている人はたくさんいますし、糖質によるカロリー摂取は、過剰になる方が作業効率を悪くします。ご存知の通り、テレビは片面的で間違いも多いですし、ストレス解消には昔いたのより運動がベストじゃないで

しょうか（微笑）

なんだって！お前に俺の仕事の何がわかるっていうんだ！

飯を腹いっぱい食えって言うのは俺の親の教えだー。

お前は俺の親を馬鹿にしてるのか！





承認



難しさを“ポジティブ”に乗り越えるスキル

6. 情報共有の効果とチーム視点

対話を通じた情報共有の効果

- 情報共有を通じて、ものの見え方が変わる
(不可視のものが可視化する)
- 可視化した情報に基づき、新たな認識（語りの上書き）が形成される
(この上書き（変容）が問題解消の原動力)

チーム効果を阻む障壁

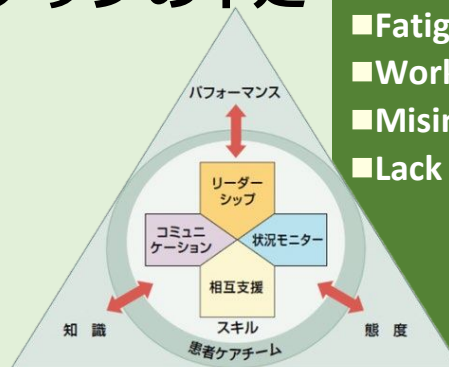
(TeamSTEPPS®より)

<障壁>

- チームメンバーにおける不一致
- 時間の不足
- 情報共有の不足
- ヒエラルキー
- 防衛的姿勢
- 従来の考え方
- 安心感
- 様々なコミュニケーションスタイル
- コンフリクト
- メンバーとの協調とフォローアップの不足
- 注意を妨害するもの
- 疲労
- 過重労働
- 情報の確認不足
- 不明瞭な役割分担

BARRIERS

- in Team Membership
- Lack of Time
- Lack of Information Sharing
- Hierarchy
- Defensiveness
- Conventional Thinking
- Complacency
- Varying Communication Styles
- Conflict
- Lack of Coordination and Followup With Coworkers
- Distractions
- Fatigue
- Workload
- Misinterpretation of Cues
- Lack of Role Clarity



チームとは (*TeamSTEPPS*® より)

1. **2人以上の人々**で構成
2. **共通の価値ある目標**に向かっている
3. 動的かつ相互依存的に、
4. 適応的に対話する
5. **特定の役割または機能**を持つ
6. **期間限定**のメンバーシップがある



心理的安全性 Amy C. Edmondson

- a belief that one will not be punished or humiliated for speaking up with ideas, questions, concerns or mistakes, and that the team is safe for interpersonal risk taking.
- アイデアや質問、間違いを発言しても、罰せられたり屈辱を受けたりしないという信念,
- また、チーム内では個人的なリスクを取っても安全であるという確信がある。

印象管理（自己防衛）の戦略

避けたい印象	簡単な印象操作
無知 (Ignorant)	質問しない (Don't ask question)
無能 (Incompetent)	弱点やミスを認めない (Don't admit weakness or mistake)
押しつけがましい (intrusive)	アイデアを出さない (Don't offer ideas)
後ろ向き (Negative)	現状を批判しない (Don't critique the status quo)

「効果的な**チーム**を可能とする条件は何か？」

Google “Project Aristotle”

(アリストテレスの言葉「全体は部分の総和に勝る」に由来)

チーム

- メンバー相互に強く依存しながら、特定のプロジェクトを遂行するために、作業内容を計画し、問題を解決し、意思決定を下し、進捗状況を確認する
- チームのメンバーは、作業を行うために互いを必要とする。

ワークグループ

相互依存性が最小限という特徴があり、組織または管理上の階層関係に基づく

ワークグループのメンバーは、情報交換のために定期的に集まる場合がある

Project Aristotleの結果

- 真に重要なことは、

「誰がチームのメンバーであるか」

「チームがどのように協力しているか」

よりも

である。

チームの効果性に影響する5つの因子

1. 心理的安全性（最重要）

2. （次いで重要）相互信頼（⇔ 責任転嫁）

3. 構造と明確さ

職務上で要求されていること、その要求を満たすためのプロセス、そしてメンバーの行動がもたらす成果について、個々のメンバーが理解していること

4. 仕事の意味（≡ 目的意識）

5. インパクト

自分の仕事に意義があるとメンバーが主観的に思えるかどうか

心理的安全性を高めるためには マネージャーが重要



- **積極的な姿勢**を示す
- **理解**していることを示す
- 対人関係において相手を**受け入れる**姿勢を示す
- 意思決定において相手を**受け入れる**姿勢を示す
- 強情にならない範囲で**自信や信念**を持つ

マネージャーへの動機付けは組織全体で
取り組む必要がある

Theory Practice



難しさを“ポジティブ”に乗り越えるスキル

7. 本日のまとめ

悩ましい対人関係の打開策

改善のヒント
その1

- まともに話を取り合ってもらえない。重要だと思える話でも、いつも中断され話を聞いてもらえない。
 - **相手が話を中断させるインタレストは何か？**
 - 伝え方の工夫（口頭→文書など）は可能か？**
 - 組織全体としてのアプローチはどうか？**
- 質問に対し、考えも無しに即答で否定され、その後、理不尽に怒りだす。
 - **怒りは二次的感情なので、一次感情（承認欲求、不安、自責の念など）が背景にあることが多い**
 - 怒りの背後にある相手の「言いたいこと」はなにか？**
 - 職場の破壊的行動（destructive behavior）であれば、組織全体で取り組む必要がある**

悩ましい対人関係の打開策

改善のヒント
その2

- 相手を変えられないのはわかっているけど、何か言われると楽観的になれない。
- **第三者の立ち位置に立って、相手の問題と自分の問題とどちらの問題でもない問題の3つに分けて考えてみると気持ちの整理が付きやすい**
 - こうした思いを言語化してみるのも1つの方法
- 3人の職員の中で調整役の立場でふるまう必要がある。
- **是非とも「第三者の立ち位置」での関わりの活用を！**
- 相手の機嫌が悪いと感じると、職務上伝える必要があることでもひるんでしまい、ストレスを感じる。

悩ましい対人関係の打開策

改善のヒント
その3

- 相手の機嫌が悪いと感じると、職務上伝える必要があることでもひるんでしまい、ストレスを感じる。

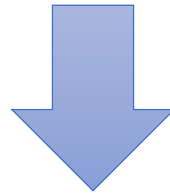
→ **第三者の立ち位置を活用して、相手と自分の境界線（バウンダリー）を意識してみてもどうか？**

機嫌が悪いと感じる物事（表情、目つき、言葉の勢いなどの非言語・準言語）を、敢えて話題にしてみる

第三者の立ち位置で、ストレス発散を実践する

コンフリクト・マネジメントの活用

1. ソーシャルスキル（対人関係能力）
2. 自分自身のメンタル・マネジメント
3. 組織（チーム）のマネジメント



病院における質や安全の向上への貢献

いつものやり方でうまくいく



そのままOK



うまくいかない



考え方・やり方

コンフリクト・マネジメントをトライ！



医療メディエーション
(医療対話推進者養成) 研修
3日間・20時間の講義・演習

日本医療コンフリクト・マネジメント学会

Japanese society for healthcare conflict management
(JSHCM)

- 医療をめぐるコンフリクト（認知・見解の齟齬）・マネジメント（乗り越えの支援）のあり方について、科学的・実証的視角から、学術的な検証を重ねる目的で設立されました。
- 患者・家族と医療者がともに創るよりよい患者・家族－医療者関係を実現するため、科学的知見の錬磨と自由な議論の場を提供します。

第16回大会 2027年3月5-6日 岩手（盛岡）

経験の継承と

科学的探求

～さらなる高みを目指して～

第21回 The 21st Annual Congress
of Japanese Society for Quality
and Safety in Healthcare

医療の質・ 安全学会 学術集会

2026年
11月7日(土)・8日(日)
アクリエひめじ

大会長

水本 一弘

滋慶医療科学大学大学院医療管理学研究科
和歌山県立医科大学医学医療教育学講座

副大会長 中村 京太 横浜市立大学 附属市民総合医療センター 医療の質・安全管理部 診療教授

実行委員長 宮崎 浩彰 関西医科大学 医療安全管理センター 理事長特命教授

プログラム委員長 荒神 裕之 山梨大学大学院総合研究部 医学城 医療安全学講座 教授

運営委員長 原田 賢治 東京農工大学 保健管理センター 教授

ちよつとの“気づき”で楽になる 医療対話！

御清聴有難うございました。
ご質問はこちらへ
kojinh@yamanashi.ac.jp

病院全体がひとつのチーム



山梨大学医学部附属病院
UNIVERSITY OF YAMANASHI HOSPITAL

医療の質・安全管理部